



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD**

NATANAEL FRANÇA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO CARGOS E SALÁRIOS NAS
PEQUENAS EMPRESAS DE TELEVENDAS DO DF: ESTUDO DA
EMPRESA J.F TELEFONIA E COMUNICAÇÃO LTDA.**

Brasília
2014

NATANAEL FRANÇA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DO PLANO CARGOS E SALÁRIOS NAS
PEQUENAS EMPRESAS DE TELEVENDAS DO DF: ESTUDO DA
EMPRESA J.F TELEFONIA E COMUNICAÇÃO LTDA.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em gestão de pessoas e *coaching*.

Orientador: Dr. Gilson Ciarallo.

NATANAEL FRANÇA ROCHA

**A IMPORTÂNCIA DE CARGOS E SALÁRIOS NAS PEQUENAS
EMPRESAS DE TELEVENDAS DO DF: ESTUDO DA EMPRESA J.F
TELEFONIA E COMUNICAÇÃO LTDA.**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em gestão de pessoas e *coaching*.

Orientador: Dr. Gilson Ciarallo.

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Gilson Ciarallo

Prof. Dr. Rogério Rodrigues da Silva

Dedico este trabalho a Deus, que está sempre ao meu lado e conforta-me e fortalece-me em cada momento de minha vida; à minha família, que sempre me apoiou nos momentos em que necessitei, especialmente à minha querida e amada mãe, Catarina, que sempre incentivou para o término deste trabalho e, por fim, à minha querida namorada, Hellen, que alegra os meus dias e cobrou-me muito à conclusão desta pesquisa.

AGRADECIMENTO(S)

Primeiramente agradeço a Deus, o nosso criador, pela minha vida, por ter feito a mim sem nenhum defeito ou problema que viesse dificultar os meus dias. Sei que sem ele não conseguiria nada. E por ser uma fortaleza, inspiração e por permitir que tudo isso acontecesse.

A toda minha família por, de alguma forma, sempre me incentivar a ser alguém melhor e por sempre acreditar em meu potencial. Em especial aos meus pais, que foram importantíssimos na minha formação e educação como pessoa. Minha mãe, Catarina, que me sempre foi um exemplo de uma pessoa honesta e batalhadora. Meu pai, Antônio Rocha, por sempre ensinar em seus atos que devemos lutar para ser um vencedor e não aceitar a derrota.

Aos meus irmãos, Ezequiel e Sarah, que sempre foram companheiros, presentes e compartilharem as conquistas e percalços da minha vida. Sarah, por toda a paciência, calma de ajudar-me na revisão deste trabalho.

A todos os meus tios e tias, que são pessoas queridas e contribuíram ao longo da minha jornada.

Ao meu sobrinho, Eduardo Henrique, por divertir mais os meus dias, e em alguns momentos fazer voltar a minha infância e por me prestigiar por permitir compartilhar meus conhecimentos.

A minha amada namorada Hellen, mulher linda que adentrou em minha vida e deixou os meus dias mais felizes e alegres, por toda a atenção, carinho e amor que ela me proporciona, por ser uma pessoa fascinante e mais que especial.

Ao meu cunhado, Alessandro, por ter a paciência de ler o trabalho e expor a sua opinião e contribuições com um novo modo de pensar.

Ao professor Gilson Ciaralho, que na verdade é um grande mestre, uma fonte de inspiração para uma educação melhor neste país, por seu profissionalismo e todo cuidado, paciência, dedicação e incentivo nos momentos de orientação.

A todos os professores e a instituição UniCEUB que cooperaram para um crescimento profissional.

Aos meus amigos que sempre proporcionam bons momentos.

Aos colegas desta pós-graduação por enriquecerem meus conhecimentos e pelos excelentes momentos vividos ao longo deste curso.

Meus sinceros agradecimentos aos sócios da empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda. pelo apoio e transmissão de conhecimento.

Enfim, por todos aqueles que colaboraram de forma direta ou indireta para que este trabalho acontecesse. Àqueles que sempre acreditaram em minha pessoa, compartilho essa conquista e aviso que, essa vitória é um pouquinho de cada um de vocês. Muito obrigado.

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo saber. Agora, é um bem público, ligado ao verbo fazer.” Peter Drucker

RESUMO

Em meio a um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, no qual as mudanças políticas, empresariais e socioeconômicas comprometem cada vez mais o comportamento e as expectativas de pessoas e empresas. As empresas precisam empenhar-se para possuir diferenciais competitivos, atrair e reter talentos. Com isso, o presente trabalho consiste em uma pesquisa feita na empresa J. F. Telefonia e Comunicação Ltda., localizada na cidade de Taguatinga-DF, com o objetivo de compreender e analisar a importância de haver cargos e salários nas pequenas empresas de televendas; descrever e definir termos utilizados nos estudos voltado para cargos e salários. Esta verificação é importante, pois as pequenas e médias empresas possuem um papel importante na economia e o setor de telemarketing vem crescendo e elevando o número de postos de trabalho a cada ano. A pesquisa foi de caráter empírico, teórico, descritivo e explicativo. Os instrumentos utilizados foram: questionário aplicado aos colaboradores e entrevista com um dos sócios. Os resultados deste estudo permitiram a identificação de fatores que podem ser melhorados nessa empresa, por meio da implantação de um plano de cargos e salários, como a melhoria do vínculo com seus colaboradores, por exemplo.

Palavras-chave: Cargos e salários; Pequenas empresas; Telemarketing; *Call Center*; Recursos Humanos.

ABSTRACT

In an increasingly globalized and competitive world, where political, business and socio-economic changes gradually undertake the behavior and expectations from individuals and companies. It is necessary to the companies to strive in order to have competitive advantages and to attract and retain talented staff. Considering this scenario, the present study case is a result of survey the company J. F. Telefonia e Comunicação Ltd., based at Taguatinga–DF, aiming to understand and analyze the importance of having staffing and compensation plan in telemarketing small businesses; describing and defining terms used in the studies focused on staffing and compensation. This finding is important because small and medium-sized enterprises have an important role in the economy and the telemarketing industry is growing and increasing the number of jobs each year. The research methodology used to conduct the study case was based on empirical, theoretical, descriptive and explanatory approaches. The instruments used were: questionnaire given to employees and interview with one of the company's partner. Results of this study allowed the identification of factors that can be improved in this company with the implementation of a staffing and compensation plan, such as improving the relationship with its employees, for instance.

Keywords: Staffing and compensation plan; Small businesses; Telemarketing; Call Center; Human Resources.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS_____	22
QUADRO 2 – DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS_____	27
QUADRO 3 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS_____	27
QUADRO 4 – CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS SEGUNDO O FATURAMENTO BRUTO ANUAL_____	28

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – TEMPO DE SERVIÇO	39
GRÁFICO 2 – ESCOLARIDADE	39
GRÁFICO 3 – OS FUNCIONÁRIOS REALIZAM SUAS TAREFAS COM SATISFAÇÃO	40
GRÁFICO 4 – SUA EMPRESA POSSUI COM CLAREZA UMA DEFINIÇÃO DE RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES DOS CARGOS	41
GRÁFICO 5 – A POLÍTICA SALARIAL APLICADA HOJE EM SUA EMPRESA ESTIMULA A OBTENÇÃO DE UM SERVIÇO COM MAIOR QUALIDADE	42
GRÁFICO 6 – VOCÊ CONSIDERA QUE SEU SALÁRIO ESTÁ DE ACORDO COM OS SALÁRIOS PAGOS NO MERCADO	42
GRÁFICO 7 – VOCÊ ACHA INTERESSANTE A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO DENTRO DE UMA EMPRESA	43
GRÁFICO 8 – NA SUA EMPRESA EXISTE A POSSIBILIDADE DE CRESCIMENTO	44
GRÁFICO 9 – EXISTE UMA REGRA CLARA E BEM DEFINIDA PARA CRESCIMENTO DENTRO DA SUA EMPRESA	44
GRÁFICO 10 – VOCÊ TROCARIA SUA EMPRESA POR OUTRA EMPRESA EM QUE PROPORCIONA POSSIBILIDADE DE CARREIRA	45
GRÁFICO 11 – VOCÊ ACREDITA QUE HÁ DISTORÇÕES SALARIAIS DENTRO DA EMPRESA	46
GRÁFICO 12 – A POLÍTICA SALARIAL DA EMPRESA TE MOSTRA E/OU TE DA SEGURANÇA	46

LISTA DE SIGLAS

ACS – Administração de Cargos e Salários.

EAC – empresas de alto crescimento.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

PIB – Produto Interno Bruto.

SAC – Serviço de Atendimento ao Cliente.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas.

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS	14
1.1 Definições de administração de cargos e salários	15
1.2 Conceitos preliminares	16
1.2.1 Cargo	16
1.2.2 Função	16
1.2.3 Tarefa	17
1.2.4 Salário	17
1.3 Objetivos do plano de cargos e salários	18
1.4 Etapas para implementação de um plano de cargos e salários	19
2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	23
2.1 A importância das micros, pequenas e médias empresas	25
2.2 Definição de pequenas empresas	26
3 TELEMARKEETING OU TELEVENDAS – CALL CENTER	29
3.1 Histórico	30
3.2 Definição	32
4 J.F TELEFONIA E COMUNICAÇÃO LTDA	34
4.1 Histórico da empresa	34
4.2 Análise descritiva da empresa	35
4.3 Cargos e salários na J.F Telefonia e Comunicação Ltda.	37
5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS	38
CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	51
APÊNDICE A Questionário da pesquisa de campo	54

INTRODUÇÃO

As transformações vividas pelas organizações a partir dos avanços tecnológicos ocasionaram algumas mudanças nas rotinas das organizações. Antigamente, as empresas basicamente precisavam preocupar-se apenas com as empresas próximas a ela, ou seja, do seu bairro, setor ou cidade, mas com a chegada e a popularização da internet esse cenário começou a mudar. Afinal, agora empresas concorrem com empresas de todo o mundo. No Brasil, no início da década 1990, com a quebra das barreiras alfandegárias, as empresas brasileiras começaram a sofrer concorrência das estrangeiras. Visto este cenário, percebe-se que a partir de 1990 aumentou a competitividade entre as empresas, que se viram obrigadas a buscar alternativas para competir com mais desenvoltura frente às concorrentes. Desta forma, uma das alternativas para tornar-se mais competitivo é possuir um plano de cargos e salários adequado para atrair e reter talentos, que pode fazer a diferença frente aos concorrentes.

Segundo Carvalho *et al* (2011), a escolha do sistema de remuneração mais adequado à realidade organizacional não é tarefa simples. Exige não somente o conhecimento da técnica, mas também a atenção e a observação de outros aspectos mais sutis, porém igualmente relevantes, como a cultura e o momento organizacional, entre outros fatores.

Desta maneira, o presente estudo propõe-se a compreender a importância do plano de cargos e salários em pequenas empresas de televendas, ilustrando tais aspectos na empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda.

Os objetivos do presente trabalho são: descrever e definir termos utilizados em estudos sobre cargos e salários e analisar a importância de haver cargos e salários nas pequenas empresas de televendas.

Para alcançar esses objetivos, procedeu-se da seguinte maneira quanto ao modelo de pesquisa empírica teórica. Segundo Bonat (2009), a pesquisa empírica busca informações verificadas a realidade, por meio de uma amostragem determinada. Ainda que, seja fundamentada em atividades práticas, necessita de uma fundamentação teórica que servirá de suporte para a análise dos dados obtidos.

Quanto aos seus objetivos, enquadra-se em uma pesquisa descritiva. Segundo Gil (2002), uma pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações variáveis.

Quanto à técnica, o instrumento a ser utilizado será o questionário. Este questionário será entregue aos funcionários para que o levem para casa e respondam sem a necessidade de identificação. O instrumento será aplicado junto aos colaboradores da parte administrativa, os operadores de telemarketing e supervisores de call center.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da implantação de cargos e salários também nas pequenas e médias empresas, principalmente na empresa estudada, como uma forma de melhorar o problema de *turn over* (rotatividade), atrair e reter talentos, além de buscar transparência na relação de cargos nas empresas.

O presente trabalho foi então estruturado em 5 capítulos. No primeiro capítulo, apresentam-se, Administração de cargos e salários. O segundo capítulo proporciona uma análise sobre pequenas e médias empresas; no terceiro capítulo, apresenta-se *telemarketing* ou televendas – *call center*; no quarto capítulo, apresenta-se como estudo de caso a empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda.; no último capítulo é a análise do questionário dos dados coletados.

1. ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

As empresas buscavam bons resultados financeiros a qualquer custo e algumas não medem as conseqüências. Sendo assim, utilizavam até mesmo de uma autoridade opressiva. Segundo Pontes (2004), se estudarmos a evolução do pensamento administrativo e iniciarmos com a teoria da Administração Científica de F. Taylor, observa-se uma abordagem mais mecanicista em que Taylor acreditava que para as fábricas produzirem mais, bastava a simplificação dos movimentos executados pelos empregados. Taylor não se preocupava incondicionalmente com a satisfação que o empregado poderia ter na execução do trabalho. Sendo assim, conforme Pontes (2004), na época de Taylor, tal situação gerou muitos problemas para os administradores, que não estavam aptos a enfrentar a forte desmotivação que se generalizava no ambiente das fabricas. Para Pontes (2004), com os estudos de Hawthorne, no início da década de 30, que serviram de base para a “Teoria das Relações Humanas” e E. Mayo, concluiu, após anos, que o grupo social dentro da organização informal, afeta profundamente as atitudes dos funcionários. A partir de então, começaram a estudar os fatores que influiriam no processo de motivação dos empregados. Foi percebido que, isoladamente, o salário não é fator de motivação. Com isso, vieram outros importantes estudos para compreendermos o mecanismo de motivação do ser humano. São elas a “Hierarquia das Necessidades”, de A. Maslow, e os “Fatores Motivadores e Higiênicos”, de F. Herzberg.

E, atualmente, muitos fatores influenciam nas relações entre empregador e empregados. Tais como, o governo, sindicatos, direitos trabalhistas e até a opinião pública.

Conforme Zimpeck (1990), as relações entre empregado e empregador, respeitados certos quesitos de ordem legal e econômica, são livres. Ou seja, cabe àquele iniciar e terminar um contrato de trabalho conforme exigências de teor profissional e até mesmo financeiras forem ou não atendidas. Este último tem a liberdade de terminar o mesmo contrato a hora que quiser de acordo sentir-se ou não aproximado e jubiloso com seu trabalho.

Visto isso, a tarefa do empregador não é fácil e muito menos simples. Afinal, hoje não basta apenas pagar salários diretos aos colaboradores. Pois, os

mesmos buscam algo mais, como possibilidade de ascensão profissional. Diante disso, Segundo Marras (2002), remunerar é uma das principais funções da organização e com o passar dos tempos, a remuneração ganhou maior relevância, levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, na medida em que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador.

1.1 Definições de administração de cargos e salários

Diante do contexto, apresentado acima e de acordo com Pontes (2004), o salário, de certa forma, pode contribuir para a aceitação social do indivíduo e, em termos de satisfação no trabalho, ainda é muito bem aceita pelo funcionário a demonstração de seu valor por meio da concessão de aumentos de mérito, que vem ratificar todas as demonstrações informais de estima que o funcionário possa receber. Para Nascimento (2001), o salário, se não for bem administrado pelas empresas, pode provocar graves erros e riscos comprometedores em aspectos de produtividade no mercado competitivo. Ainda para Pontes (2004), o salário é uma demonstração objetiva do quanto à empresa valoriza o trabalho de seu funcionário.

Visto isso, nota-se a importância de uma adequação de algumas empresas. Conforme Pontes (2004), para que possa existir ambiente motivador no seio da organização, pessoas integradas e produtivas, são necessários planos adequados de recursos humanos. O plano básico, o carro chefe, é, sem dúvida, o de cargos e salários, porque sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam. Sendo assim, torna-se necessário aprofundar-se mais sobre o tema. Com isso, será abordada a definição de administração de cargos e salários.

Para Paschoal (2001), a Administração de Cargos e Salários (ACS) é uma especialização dentro da função Recursos Humanos que, por sua vez, é uma especialização dentro da Administração. Conforme Nascimento (2001), a importância da existência de uma Administração de Cargos e Salários refere-se à política de administração de pessoal, abrangendo imensa gama de mão-de-obra. Para Tachizawa *et al.* (2006), a Administração de cargos e salários, juntamente com a sistemática de avaliação de desempenho e do plano de carreira formam o processo de planejamento, execução e controle das recompensas salariais.

Segundo Zimpeck (1990), a administração de salários está se constituindo em componente vital das peças que estimulam o crescimento e o progresso da organização e aliando a outros fatores a Administração de salários é instrumento que prevê meios para a obtenção de melhor produtividade, controles de custos adequados e melhor satisfação profissional.

1.2 Conceitos preliminares

Diante do tema abordado é necessário a definição de alguns conceitos iniciais. Diante disso, neste tópico será conceituado cargo, função, tarefa e salário.

1.2.1 Cargo

Para Zimpeck (1990), o termo possui tantos significados entre os leigos que seu uso requer cuidadosa definição. E o significado de “cargo” se torna mais claro quando se explana outros termos correlatos e que são tarefas e funções. Segundo Chiavenato (2004), o conceito de cargo baseia-se nas noções de tarefa, de atribuição e de função. Chiavenato (2004) define cargo como um composto de todas as atividades desempenhadas por uma pessoa, que podem ser englobadas em um todo unificado e que ocupa uma posição formal no organograma da organização. De acordo com Pontes (2004), cargo é um conjunto de funções substancialmente idênticas quanto à natureza das tarefas executadas e às especificações exigidas dos ocupantes. Por fim, Matias (2012) define cargo como um conjunto de funções semelhantes, na maioria dos aspectos mais importantes das tarefas que as compõem.

1.2.2 Função

Para Pontes (2004) função é o agregado de tarefas atribuídas a cada indivíduo na organização, por exemplo, serviços de secretária da área comercial,

serviços de secretária da área de marketing. De acordo com Chiavenato (2004), função é um conjunto de tarefas (cargos horistas) ou de atribuições (cargos mensalistas) exercido de maneira sistemática e reiterada por um ocupante de cargo. De acordo com Zimpeck (1990), função é um agregado de deveres, tarefas e responsabilidades que requerem os serviços de um indivíduo.

1.2.3 Tarefa

Para Zimpeck (1990), a tarefa existe como um conjunto de elementos que requer o esforço humano para determinado fim. Quando tarefas suficientes se acumulam para justificar o emprego de um trabalhador, surge a função. Conforme Chiavenato (2004), tarefa é toda atividade individualizada e executada por um ocupante de cargo. Segundo Zanluca (2011), tarefa é um conjunto de procedimentos que requer o esforço humano, seja mental ou físico, para determinado fim. De acordo com Pontes (2004) tarefa é a atividade executada por um indivíduo na organização, como por exemplo: atendimento telefônico ao cliente, arquivo de documentos, manutenção de equipamentos.

1.2.4 Salário

Para Paschoal (2001), a importância do salário pode ser analisada de dois prismas distintos: o prisma do empregado e sobre o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida, reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade. Segundo Zanluca (2011), salário é o conjunto de remuneração atribuída a um determinado cargo. De acordo com Matias (2012), salário é o conjunto de remuneração básica atribuída a determinado cargo.

1.3 Objetivos do plano de cargos e salários

Para Nunes (2013), a estruturação de cargos e salários é um instrumento administrativo útil e necessário a qualquer tipo de organização não importando seu porte, ramo ou setor. Segundo Nascimento (2001), a função da Administração de Cargos e Salários é a de implantar um sistema de remuneração que mantenha adequada a relação vertical entre salários, ajustando esse sistema ou plano à realidade de mercado e estabelecendo um correto regime de estímulos ao aumento da eficiência e produtividade do trabalhador.

Conforme Uliana (2009), o plano de cargos e salários é um dos principais instrumentos de gestão, que garante o equilíbrio interno e externo, com o objetivo de estabelecer políticas e critérios claros de remuneração essenciais à captação e retenção de talentos, delineamento de carreira, gestão de custos, desenvolvimento de pessoal e melhoria do clima organizacional. Segundo Pontes (2004), a preocupação central da Administração de Cargos e Salários é a manutenção do equilíbrio interno e externo. Ainda para Pontes (2004), o equilíbrio interno é conseguido pela correta avaliação dos cargos. Já o equilíbrio externo é conseguido pela adequação salarial da organização diante do mercado de trabalho.

Segundo Zanluca (2011), podem-se listar alguns objetivos que podem ser alcançados pela Administração de Cargos e Salários:

1. A determinação de estruturas de remuneração, buscando reter e atrair o tipo de mão de obra que a organização necessita.
2. Buscar subsídios regulares para análises de cargos visando posterior avaliação, e outras finalidades de Recursos Humanos.
3. Estabelecimento de uma política salarial regular e consistente.
4. Correção de distorções salariais.
5. Determinação de formas de acesso e o aproveitamento adequado dos mais capacitados.
6. Definição de responsabilidades e atribuições.

7. Estipulação de normas para assegurar tratamento eqüitativo entre os colaboradores.

8. Determinação de métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas.

9. Obtenção de maior produtividade e objetividade na organização.

De acordo com Nascimento (2001), pode-se afirmar que as finalidades da Administração de Cargos e Salários são: ordenar os salários dos trabalhadores de acordo com a maior ou menor habilidade e responsabilidade que o cargo exige do seu ocupante, atendendo ao preceito de igualdade salarial para trabalho igual; adequar os salários da empresa aos salários praticados no mercado, visando não perder seus funcionários para as empresas concorrentes; e utilizar os estímulos salariais objetivando aumentar a eficiência do trabalhador, melhorando a produtividade do trabalho como condição primordial ao crescimento e sobrevivência da empresa.

1.4 Etapas para implantação de um plano de cargos e salários

Segundo Zimpeck (1990), a adoção de um programa eficaz, envolve a necessidade de alterar mentalidades, o que não é simples. Poder-se-ia optar por um regime de rígida disciplina, o que seria pouco: pois, está mais do que comprovado que o aumento de produção pelo temor não consegue resultados tão bons quanto aquele obtido pela participação voluntária.

Para Paschoal (2001), a implantação de um Plano de Cargos e Salários é um trabalho de grande envergadura, demandando muito planejamento e muito cuidado com aspectos técnicos, outros tantos aspectos políticos e aspectos relacionados com a cultura da organização. De acordo com Pontes (2000) o plano de Administração de Cargos e Salários, como outros planos de Recursos Humanos, deve ser implantado com a colaboração das gerências, uma vez que são os gerentes os responsáveis pela motivação e produtividade dos recursos humanos e serão eles que terão de conviver com as políticas e regras traçadas.

Conforme Paschoal (2001), a direção da organização precisa ter muita clareza sobre o significado do trabalho, seus objetivos e suas conseqüências, para que dê seu imprescindível aval e legitimidade. De acordo com Pontes (2000), fazendo a gerência participar da implantação o órgão de Recursos Humanos terá amplo apoio durante a elaboração do programas, além de maior certeza de que este será mais condizente com as necessidades organizacionais. Para Zimpeck (1990), a doutrinação constante e o uso de boas técnicas de comunicação podem muito neste sentido e devem constar obrigatoriamente de qualquer programa de Administração de salários, desde que apoiados por uma direção firme e decida. Ainda para Zimpeck (1990) embora a curto prazo os frutos esperados possam revelar-se um tanto reduzidos, a médio e longo prazo serão altamente compensadores.

Com isso, colocam-se em perspectiva as etapas para implantação de um Plano de Cargos e Salários de acordo com a visão de alguns autores. Segundo Zimpeck (1990), são as seguintes as fases do programa a serem subdivididas:

- Organização da Administração de Salários;
- Elaboração de Objetivos e Diretrizes;
- Comunicação;
- Análise e Descrição de Cargos;
- Avaliação de Cargos;
- Pesquisa de Salários;
- Escalas de Salários;
- Avaliação de Desempenho;
- Controles Administrativos.

De acordo com Paschoal (2001) as etapas do desenvolvimento do plano são as seguintes:

1. Levantamento e Planejamento;
2. “Venda” do Plano à Direção da Organização;
3. Divulgação do Plano;
4. Levantamento e Descrição dos Cargos;

5. Elaboração dos Manuais de Avaliação de Cargos;
6. Ordenamento dos Cargos;
7. Pesquisa Salarial;
8. Política Salarial.

Conforme Paschoal (2001) após estas etapas os próximos passos são a implementação do plano e a administração e manutenção do plano.

Para Pontes (2000) na implementação do programa de Administração de Cargos e salários em uma organização, é necessário seguir as etapas de planejamento e divulgação do plano, análise e avaliação dos cargos, pesquisa salarial, estrutura salarial e definição da política salarial. Terminada esta última etapa devem ser definidas as políticas de remuneração, formas de crescimento por meio das carreiras profissionais e a política de participação nos lucros e resultados. De acordo com Pontes (2000), essas etapas são subdivididas em fases, conforme mostrado no quadro 1 abaixo.

Quadro 1 - ETAPAS PARA A IMPLANTAÇÃO DO PLANO DE ADMINISTRAÇÃO DE CARGOS E SALÁRIOS

PLANEJAMENTO E DIVULGAÇÃO DO PLANO	Elaboração do plano Discussão do plano com as gerências Aprovação do plano Divulgação do plano aos colaboradores
ANÁLISE DOS CARGOS	Coleta de dados Descrição dos cargos Especificação dos cargos Titulação dos cargos Classificação dos cargos conforme os grupos ocupacionais Catálogo de cargos
AValiação DOS CARGOS	Escolha de cargos-chave Formação do Comitê de avaliação Escolha do método de avaliação Avaliação dos cargos-chave Avaliação dos demais cargos
PESQUISA SALARIAL	Escolha dos cargos Escolha das empresas Elaboração do manual de coleta de dados Tabulação de dados Análise dos resultados Relato às empresas participantes
ESTRUTURA SALARIAL	Cálculo da curva básica Determinação do número de graus Cálculo das amplitudes dos graus Análise de sobreposição dos graus
POLÍTICA SALARIAL	Salário de admissão Promoção horizontal e vertical Reavaliação de cargos Reajustes salariais Nível hierárquico das aprovações
POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	Definição do pacote de benefícios Composição da remuneração (salário + benefícios)
CARREIRAS PROFISSIONAIS	Sucessão de cargos Divulgação das Carreiras aos colaboradores Definição do planejamento de recursos humanos Programa de desempenho Programa de treinamento e desenvolvimento
PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS OU RESULTADOS	Definição da estrutura do programa

Fonte: PONTES, Benedito Rodrigues. Administração de cargos e salários. 8. ed. São Paulo: LTR, 2000.

2 PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Segundo Terra e Kruglianskas (2003), ao longo do século XX, a importância dada às pequenas empresas no desenvolvimento econômico ficou, por muito tempo, relegado a um papel secundário na economia, por considerar-se que apresentavam reduzida capacidade de sobrevivência e de alavancagem do desenvolvimento de um país. A partir da década de 1970, a crise do modelo fordista de produção em massa e as modificações tecnológicas, trazida pela difusão da microeletrônica, abriram novos espaços para as pequenas empresas despontarem como alternativas de desenvolvimento, devido às suas possibilidades de maior especialização, flexibilidade e estrutura menos hierarquizada.

Apesar de uma grande evolução ao longo dos tempos, ainda há pequenas e médias empresas que apresentam dificuldades em sua gestão. Diante disso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE (2004), realizou uma pesquisa a nível nacional no primeiro trimestre de 2004, para avaliar as taxas de mortalidade e fatores causais da mortalidade referentes às empresas constituídas e registradas nos anos de 2000, 2001 e 2002. Conforme SEBRAE (2004), as taxas consolidadas de mortalidades verificadas para o Brasil são as seguintes:

- 49,4% para as empresas com até 2 anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 3 anos de existência (2001);
- 59,9% para as empresas com até 4 anos de existência (2000).

Para Tachizawa (2007), cerca de 73% de micro, pequenas e médias empresas não cumprem sua finalidade maior e não sobrevivem. Com isso, pode-se verificar que há dificuldades em gestão de pequenas e médias empresas, pelo alto índice de mortalidade.

Segundo Rocha e Simonetti (2008), embora os objetivos organizacionais sejam semelhantes para os negócios nas pequenas e grandes empresas, os meios podem ser bem diversos. Sendo assim, a gestão da pequena empresa acontece devido a algumas particularidades advindas, principalmente do seu porte. Portanto,

as pequenas empresas são gerenciadas de maneira diferenciada das grandes empresas.

Conforme Cêra e Filho (2003 *apud* ROCHA; SIMONETTI, 2008), é necessário compreender as particularidades da gestão de uma pequena empresa segundo alguns aspectos: estruturais, contextuais e comportamentais. De acordo com Terence (2000 *apud* ROCHA; SIMONETTI, 2008), particularidades estruturais referem-se aos aspectos organizacionais internos da pequena empresa. Pode-se citar a informalidade das relações na pequena empresa, inadequação ou não emprego de técnicas gerenciais e conseqüentemente de projetos, entre outras.

Para Rocha e Simonetti (2008), particularidades contextuais referem-se ao ambiente externo das pequenas e médias empresas e não podem ser controladas pela ação do empresário. E particularidades comportamentais estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário.

Segundo Longenecker *et al.* (1997 *apud* ROCHA; SIMONETTI, 2008), pode-se considerar como particularidades das pequenas empresas a escassez de recursos financeiros e materiais, a falta de pessoal qualificado, a estratégia informal e a estrutura organizacional informal e reduzida.

Conforme Kassai (1997), é grande o número de empreendedores que, após criar sua empresa, passam a realizar um papel gerencial, seja geral ou específico. No entanto, em muitos casos, o empreendedor possui conhecimento técnico da área em que pretende atuar. Ou então, ocupou cargos de gerência em empresas grandes ou médias e agora pretende dirigir sua própria empresa, mas não tem experiência de exercer um papel administrativo. Desta forma, depara-se com dificuldades de administração de pessoal, produção, compras, capital de giro entre outros. Muitas vezes, evita a ajuda de especialistas, porque acha que não haveria interesse por parte destes em estudar problemas de uma pequena empresa, ou porque obteria uma economia de recursos, uma vez que a ajuda de especialistas geralmente estará associada a algum custo. Desta maneira, evidencia-se que há diferença nas pequenas e grandes empresas. Sendo assim, a gestão de uma pequena empresa esbarra em algumas particularidades, já citadas, que se não bem administradas pode acabar em fechamento das portas da empresas.

2.1 A importância das micros, pequenas e médias empresas

Segundo Kassai (1997), as pequenas e médias empresas têm desempenhado um papel importante na economia mundial. Nascedouro de grandes empresas, laboratório de empresários e executivos, geradoras de grandes empregos e oportunidades, realização de sonhos.

Segundo Longenecker *et al.* (1997 *apud* CÊRA E ESCRIVÃO FILHO, 2003), as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação, pois elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim segundo os autores, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas; elas oferecem contribuições excepcionais, na media que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes e produzem bens e serviços com eficiência.

E apesar do grande índice de mortalidade apresentado, as pequenas e médias empresas são importantes para a economia do país. Conforme Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, o IBGE (2001), uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do país é a de servirem de uma espécie de “colchão” amortecedor do desemprego. Ou seja, de acordo com o IBGE (2001), constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte.

Conforme IBGE (2010 *apud* CAMILA LAM, 2012), mais da metade das empresas de alto crescimento são de pequeno porte, e têm até 49 funcionários. Apenas 9,2% são de grande porte, com mais de 250 empregados. Dos 5,4 milhões de empregos criados entre 2007 e 2010, metade veio de empresas classificadas como de alto crescimento (EAC), ou seja, que aumentou em 20% o número de funcionários, por um período de três anos.

De acordo com os dados do IBGE *apud* Globo.com (2012), pequenas e médias empresas têm registrado um crescimento superior a 10% nos últimos anos. E na época da matéria era responsável por 20% de toda a riqueza produzida no

país, algo em torno de 700 bilhões de dólares e geram 54,6 milhões de empregos, 60% do número de empregos no Brasil.

2.2 Definição de pequena empresa

Segundo Leone (1991 *apud* CÊRA; ESCRIVÃO FILHO, 2003), comenta que a compreensão de pequenas empresas é possível mediante o estudo do seu tamanho, pois é o porte que destaca das outras categorias empresariais – dependendo do porte, as empresas revelam comportamento econômico e social diferentes, e, conseqüentemente possuem problemas diferentes, além de recursos distintos para solucioná-los. No entanto, para Cêra e Escrivão Filho (2003), especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes.

Atualmente no Brasil não existe um padrão sobre as definições de microempresa, pequenas e médias empresas. Ou seja, existem vários critérios que conceituam este tema. Uns utilizam a quantidade de funcionários outros o valor do faturamento. De acordo com IBGE (2001), o emprego de conceitos heterogêneos provém do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudo, etc.).

Sendo assim, veremos o quadro 2 que sintetiza os critérios adotados para o enquadramento de micro e pequenas empresas no Brasil conforme estudo apresentado pelo IBGE (2001).

Quadro 2 – Definição de micro e pequenas empresas

Critérios de enquadramento	Valor de receita	Número de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresas Até 244 mil reais Empresas de pequeno porte	Até 244 mil reais De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais	
SEBRAE Microempresas Até 9 Empresas de pequeno porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios) Microempresas Empresas de pequeno porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 de outubro de 1999. p.1. Col. 1; SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com o SEBRAE (2004), as definições sobre microempresa, pequenas empresas, médias empresas e empresa de grande porte são as seguintes:

Quadro 3 - Classificação das empresas segundo o número de funcionários

PORTE	COMÉRCIO E SERVIÇOS (NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS)	INDÚSTRIA (número de funcionários)
MICROEMPRESA	Até 09	Até 19
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	De 10 a 49	De 20 a 99
EMPRESA DE MÉDIO PORTE	De 50 a 99	De 100 a 499
EMPRESA DE GRANDE PORTE	Mais de 99	Mais de 499

Fonte: SEBRAE (2004).

Quadro 4 - Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

Porte	FATURAMENTO ANUAL
MICROEMPRESA	Até R\$ 244.000,00
EMPRESA DE PEQUENO PORTE	De R\$ 244,000,01 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2004).

3 TELEMARKETING OU TELEVENDAS – CALL CENTER

Hoje em dia, não é difícil ouvir falar em telemarketing ou *Call Center*. Afinal, quem não recebeu uma ligação de alguma empresa para tentar vender um produto e/ou serviço, de uma empresa filantrópica para pedir ajuda. Ou então, às vezes quando precisamos resolver algum problema de algum produto que efetuamos a compras, nos chamados SACs, ou ligar para resolver sobre cartões de crédito, conta de telefones entre outros.

Segundo a professora em telemarketing e consultora em treinamento Virgínia Souza (*apud* SENAC, 2004), o telemarketing é um poderoso instrumento para contatar diretamente o mercado e oferecer um produto. Para Mancini (2001), o emprego do telefone integrado aos objetivos da empresa passou por diversas fases, que correspondem ao aumento da sofisticação dos modelos mercadológicos, ao incremento da competitividade, globalização, é a busca de uma gestão de qualidade. Ainda para Mancini (2001), o uso do *telemarketing* e/ou *Call Centers* apresenta benefícios para os clientes como: comodidade, liberdade, economia, rapidez.

Conforme Bergamo (2010), no Brasil, o mercado de atendimento ao consumidor tem crescido fortemente para cumprir a legislação vigente, possibilitando o surgimento de várias oportunidades de negócios e diminuindo as barreiras de comunicação entre a empresa e o consumidor. Além disso, com esse aumento deste setor observa-se um crescimento do número de vagas e/ou oportunidades também de emprego para vários brasileiros.

Com base nos resultados da VI pesquisa da Associação Brasileira de Telesserviços – ABT (*apud* AQUINO, 2006), em termos de geração de empregos pelo setor, pode-se estimar que a área a partir do ano de 2002, gerou aproximadamente 450.000 postos de trabalho, dos quais 150.000 em empresas fornecedoras de serviços e 300.000 em operação próprias de empresas usuárias. Para o SENAC (2007 *apud* DIAS *et al.*, 2011), as televendas no Brasil, geram uma receita de 65 bilhões (6% do PIB), empregando quase 500 mil pessoas.

Para Bergamo (2010), o Brasil hoje tem uma grande representatividade no cenário de Call Center mundial. Conforme pesquisa divulgada pelo site da revista Consumidor Moderno (*apud* BERGAMO, 2010), o Brasil tem no setor de *Call Center*,

um faturamento anual de 5 bilhões de reais, com aproximadamente 200 mil posições de atendimento e chegando a quase 2 milhões de funcionários. E conforme E-Consulting Corp. (2013), O mercado brasileiro de *Call Center*, considerando operações terceirizadas e internalizadas, deve crescer 14,13% em 2013, gerando uma receita de R\$ 40,04 bilhões, segundo estudo anual “A Indústria do Relacionamento no Brasil”, produzido desde 2004 pela E-Consulting Corp.

Diante do apresentado, pode-se concluir que atualmente este setor é de muita importância não só para o país, auxiliando na economia e na geração de empregos, quanto para as empresas, que desta forma, conseguem uma aproximação dos clientes, possibilidades de vendas e rapidez tanto para solucionar algum caso dos consumidores quanto para atingir um maior número de pessoas, seja para pesquisa ou vendas.

3.1 Histórico

Para Mancini (2001), hoje, referir-se ao conceito de *Call Center* parece natural. Contudo, nem sempre foi assim. Este tipo de relacionamento com a sociedade origina-se de um atendimento muito específico: aquele oferecido por bombeiros, emergência e policiamento urbano. Onde o público quando precisava, ligava para uma central que encaminhava a solução para o problema.

Segundo Algodoal (2002), pode-se dizer que para a história do telemarketing, o marco inicial fundamental foi à invenção do telefone. Em 10 de março de 1876 o escocês Graham Bell faz a patente de seu invento: um aparelho rudimentar para transmitir mensagens sonoras, e por intermédio do seu aparelho, transmitiu a Thomas Watson, seu auxiliar de pesquisa, um recado completo, sem interrupções, estando eles em salas distintas SENAC, 2004. Conforme Algodoal (2002), a partir da criação do telefone, possibilitou a aproximação de pessoas que viviam distantes, favorecendo a comercialização de bens e o surgimento da internet.

De acordo com as pesquisas, logo após a criação do telefone encontram-se algumas histórias que relatam a utilização do telefone com fins de vendas. Segundo Aquino (2006), relatando informações do site www.callcenter.inf.br, em 1880, apenas quatro anos após o surgimento do telefone,

um pasteleiro antecipou o conceito de telemarketing mantendo um cadastro de 180 clientes para os quais coletava pedidos por telefone. Para Mancini (2001), também em 1880, um fabricante de doces resolveu vender seu produto por telefone. Formou uma equipe com mais de 100 pessoas, que passaram a cadastrar e contatar clientes. Já para Bergamo (2010), o início do relacionamento com o cliente via telefone tem registro de dois séculos anteriores. Ainda para o autor, em 1887, poucos anos surgimento do telefone, uma doceira entrava em contato com seus clientes oferecendo produtos e mostrando suas novidades. Histórias de vendas de produtos diferentes, mas com o mesmo sentido. Ou seja, que descrevem o surgimento das televendas.

Conforme Nunes (2009 *apud* CORREIA, 2009), o atendimento telefônico surgiu no final dos anos 20, quando algumas empresas trocaram o contacto “face a face” ou por carta, pelo telefone. Os seus colaboradores passaram a ter telefones nas secretárias para contatarem ou serem contatados pelos seus clientes. No entanto, os *Call Centers* organizados só surgiram nos anos 60, nos Estados Unidos, em grandes empresas de venda por catálogo, centrais de reserva de viagens e centros de assistência a equipamentos. O crescimento destes deve-se, especialmente à introdução dos números 0800, efetuada em 1967 pela empresa AT&T. Hoje em dia encontram-se espalhados por todo o mundo e por diversos sectores de atividade, como Banca, Seguros, Telecomunicações e *Utilities*.

De acordo com Mancini (2001), após a Segunda Guerra Mundial, em 1950, inicia-se um próspero período para a mídia, com o surgimento de vários títulos e amplas tiragens. Os veículos colocaram em seus anúncios números de telefones para que os leitores solicitassem produtos ou serviços e ganhassem brindes: desta maneira, iniciam-se, assim, os procedimentos de cadastro de mailing. Ainda segundo o autor, com o sucesso obtido pelos setores pioneiros, a Ford resolveu arriscar e investiu em uma campanha maciça de marketing por telefone. Com isso, a empresa capacitou quinze mil donas de casa, que de suas residências, realizaram vinte milhões de ligações para definir o mercado potencial de compradores de automóveis. E rapidamente a estratégia disseminou-se.

Segundo Mancini (2001), o nascimento oficial do termo “telemarketing” surge na década de 1980 logo após os estudos realizados nos Estados Unidos na década de 1970 que comprovam que praticamente 50% dos americanos que

recebem contato por telefone, sejam para vendas ou para pesquisas, ouvem as propostas ou ofertas.

Para Algodoal (2002), do surgimento do telefone ao início do telemarketing, o desenvolvimento foi muito rápido. De 1876 até a década de 1950, o telemarketing vem sendo empregado com êxito por inúmeras multinacionais e grandes empresas. Essa sua rápida evolução deu-se em função da alta eficácia do telefone, tanto em relação aos objetivos dos consumidores quanto dos empresários, pois é um meio de comunicação direto, pessoal e imediato. De acordo com Mancini (2001), o telemarketing aportou no Brasil junto com a chegada das multinacionais americanas. No Brasil, fotos de 1954 já mostram a mesa de operação da Light de São Paulo com dez telefones atendidos por homens de paletó e gravata prestando serviços para consumidores. Mas a atividade ainda não era conhecida como telemarketing (SENAC, 2004). Apesar do SENAC (2004), relatar as fotos de 1954 o mesmo informa que a utilização profissional do telemarketing começou mesmo em 1980. E conforme Algodoal (2002), atualmente, o *telemarketing* vem sendo empregado não só nas grandes empresas, mas também por microempresas, por pequenas e médias empresas, sendo, assim, um dos campos de atuação profissional que mais vem expandindo seus postos de trabalho.

3.2 Definição

Telemarketing é a utilização sistemática do telefone como meio de contato com o público, seja ele cliente, cliente potencial, usuário, fornecedor ou parceiro (SENAC, 2004). Monteiro (1997 *apud* ALGODOAL, 2002), define telemarketing como dialogo em tempo real à distância, de forma padronizada e sistemática, com o intuito de estreitar relacionamento e realizar negócios.

De acordo com Mancini (2001), após o nascimento do telemarketing, o conceito evoluiu para o modelo de *Call Center*, integrando a informática. Para o autor, enquanto o telemarketing, conforme definição de Stone Wyman, aplica a tecnologia para aperfeiçoar o mix das comunicações de marketing de empresa para atingir o cliente, o *Call Center* apresenta uma missão mais ampla. Segundo Mancini (2001), o *Call Center* não só atende às demandas do público-alvo como também oferece benefícios adicionais, impulsiona novas vendas, antecipa necessidades e

mantém a marca da empresa, produto ou serviço sempre viva na mente do consumidor.

De acordo com Bretzke (2002 *apud* CORREIA, 2009), define *Call Center* como a estrutura dentro da empresa responsável pelo atendimento e relacionamento com os clientes, por meio de meios remotos, como sejam telefones, e-mails ou correio. Para Salazar (2002 *apud* BRAMBILLA *et al.*, 2008), *Call Center* é o nome dado para as centrais de atendimento empresarial, nas quais são utilizadas técnicas de marketing e de telemarketing integradas com as ferramentas de telecomunicações.

São inúmeras as aplicações do telemarketing. Com isso, para facilitar o entendimento pode-se classificar em dois grandes grupos: o telemarketing ativo e o telemarketing receptivo (SENAC, 2004). O telemarketing ativo, a empresa toma a iniciativa com o contato com o público. É o formato mais antigo, utilizado na maioria das vezes pra vendas, embora também envolva outras aplicações (SENAC, 2004). Algodoal (2002), acrescenta que na forma ativa a empresa faz as ligações para seus clientes, ou prováveis clientes, o que requer um script que auxilia o operador a comandar a ligação. No telemarketing receptivo é o público que entra em contato com a empresa. A aplicação receptiva mais conhecida são os Serviços de Atendimento ao Consumidor (SACs), contudo, há várias possibilidades adicionais no mercado hoje em dia (SENAC, 2004).

4 J.F TELEFÔNIA E COMUNICAÇÃO LTDA.

Considerando a importância do tema cargos e salários, a definição de pequenas e médias empresas e o que é tele vendas, o presente trabalho teve como estudo de caso a empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda., uma empresa localizada em Taguatinga Norte, Brasília–DF, que atua no ramo de tele vendas. A J.F Telefonia e Comunicação Ltda. possui o nome fantasia “Planeta GVT” e é uma parceira de vendas, ou seja, uma agente autorizada da empresa Global Village Telecom, popularmente conhecida como GVT.

4.1 Histórico da empresa

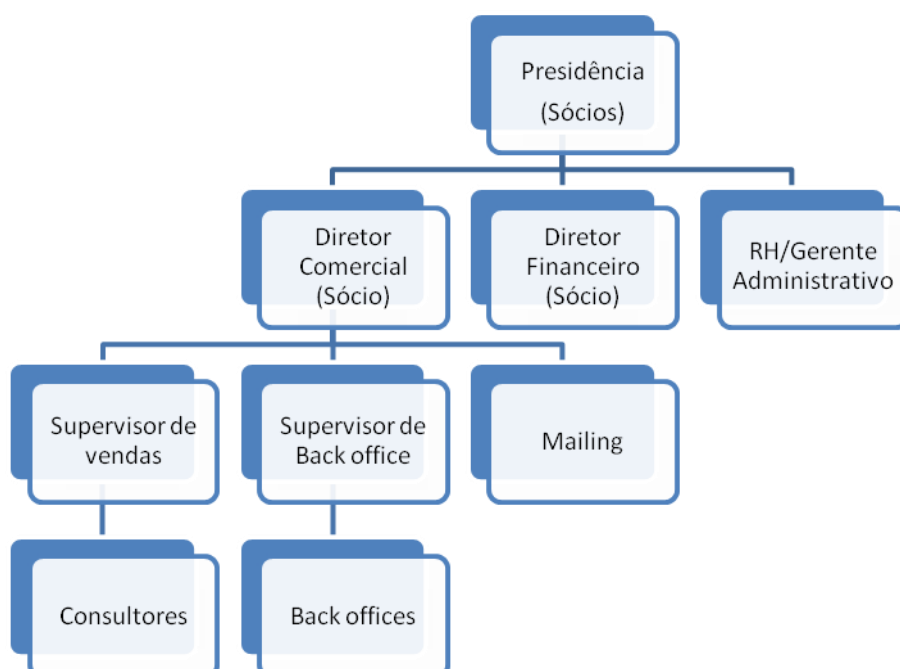
A empresa Planeta GVT nasceu de um sonho de um de seus sócios, Jorge Luiz, que na época trabalhava como operador de *telemarketing* na antiga empresa Brasil Telecom e como sempre almejou possuir sua própria empresa percebeu a possibilidade de ganhos no ramo de telefonia. Com isso, em dezembro de 2006, juntou-se a um amigo, Francisco, com quem já tinha trabalhado anteriormente em outras oportunidades, e resolveram unir-se para abrir uma empresa no ramo de tele vendas. Fruto desta parceria foi criada a Planeta GVT, que antigamente possuía a razão social de Vera Lúcia Birino Carvalho ME e era localizada no Centro de Taguatinga, onde desde o início já começaram sua atividade como parceira da empresa GVT, comercializando os produtos desta operadora telefônica.

Percebendo a possibilidade de crescimento em dezembro de 2010, a Planeta GVT resolveu adquirir outra revenda GVT. Com isso, aumentou seus pontos de atendimento e acolheu a mão-de-obra já existente e alterou sua razão social para J.F Telefonia e Comunicação Ltda. Hoje a empresa possui 39 pontos de atendimento, que a possibilita possuir 78 operadores de *telemarketing* ativos, já que a empresa trabalha em dois turnos. Os primeiros consultores iniciam a jornada de trabalho às 08h30 e saem às 14h30, logo em seguida inicia-se outro período em que os consultores começam às 14h40 e saem às 20h40.

Informo que a empresa já possuiu 92 colaboradores. Contudo, em 2013 a empresa encontrou-se em momentos de mudança devido alguns problemas enfrentados. Problemas como grandes índices de *turn over*, falta de mão-de-obra especializada, grande índice de faltas e atestados.

Com essas mudanças, no dia 1º de março de 2013 a direção da empresa, ou seja, os dois sócios, resolveu fazer algumas mudanças, depois de dois meses de prejuízos, a começar pela alteração e implementação de um organograma da empresa. Sendo assim, o organograma da empresa passou a ser representado de acordo com a figura abaixo.

Figura 1 – Organograma da J.F Telefonia e Comunicação Ltda.



Fonte: J.F Telefonia e Comunicação Ltda. (2013).

4.2 Análise descritiva da empresa

Em março de 2013, a empresa encontrava-se com um total de 34 colaboradores, sendo distribuídos da seguinte forma: 1 gerente comercial, 1 gerente financeiro, 1 gerente administrativo, que também fazia a função de RH, 4 supervisores de *Call Center*, 22 consultores de venda, 4 *back offices*, 3 estagiários, sendo 2 de nível superior e 1 de nível médio e 1 auxiliar de limpeza.

Em novembro de 2013, o gerente administrativo solicitou o seu desligamento da empresa. Desta maneira, observa-se que o organograma da empresa deverá sofrer alterações com o apresentado anteriormente.

Em dezembro de 2013, possuía 22 colaboradores distribuídos da seguinte maneira: 2 sócios (um na a função de gerente comercial e o outro como gerente financeiro); 1 supervisor de *Call Center*; 15 consultores de venda; 2 *back offices*; 1 estagiário de nível médio e 1 auxiliar de limpeza. Observa-se que no mês de dezembro já existe uma redução de colaboradores e ainda um grande índice de faltas por parte dos consultores de venda. Sendo um total de 99 faltas, um índice altíssimo.

Em janeiro de 2014, observou-se que a redução dos colaboradores continuou e o número de faltas que já era muito alto tornou-se ainda mais elevado, passando para 108 faltas e mais uma colaboradora que ficou afastada pelo INSS o mês todo. Nesse mês, a empresa passou a ter 19 colaboradores. Sendo distribuídos da seguinte forma: 2 sócios (um fazendo a função de gerente comercial e o outro como gerente financeiro); 1 supervisor de *Call Center*; 13 consultores de venda; 2 *back offices*; 1 estagiário de nível médio e 1 auxiliar de limpeza.

Observado a folha de pagamento do mês de abril de 2014, notou-se que não houve saída de colaboradores em comparação com o mês de janeiro de 2014, ou seja, continuou-se com os 19 colaboradores e com a mesma distribuição apresentada acima. Contudo, nesse mês o índice de faltas, constante em documento repassado pela empresa, conseguiu superar ainda mais o mês de janeiro de 2014, crescendo para as incríveis 190 faltas no mês. Visto que, 6 colaboradores não trabalharam nenhum dia do mês.

De acordo com experiências anteriores, e visto que, esse grande índice de faltas não é comum em empresas com esse número de colaboradores, pode constatar que desde dezembro de 2013 um número alto de colaboradores, tratando-se de uma pequena empresa, protocolou uma petição inicial contra a empresa. Desta forma, averiguou-se que, de 17 de dezembro de 2013 a 24 de maio de 2014 um total de sete colaboradores acionaram a justiça alegando algo e solicitando o desligamento da empresa.

Com isso, na realidade, nota-se que o número de colaboradores ativos diverge dos colaboradores apresentados em folha de pagamento. Sendo assim, em abril de 2014 pode-se dizer que a empresa possuía 12 colaboradores ativos. Sendo distribuídos da seguinte forma: 2 sócios (um fazendo a função de gerente comercial e o outro como gerente financeiro); 1 supervisor de *Call Center*; 7 consultores de venda; 1 *back office*; 1 estagiário de nível médio e 1 auxiliar de limpeza.

4.3 Cargos e salários na J.F Telefonia e Comunicação Ltda.

Ao longo desse estudo foi percebido que a empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda. não possui nenhum tipo de descrição de cargos com seus deveres, condições de trabalho, responsabilidades e especificações. Com isso, a ela utiliza da convenção coletiva para estipular o salário base dos cargos.

Foi visto ainda que, no cargo de operador de *telemarketing* ativo possui um documento por escrito, que é repassado a todos os colaboradores quando ingressam na empresa, informando sobre as comissões.

A empresa também não possui um plano de cargos e salários para seus colaboradores. Desta forma, não possui um plano de carreira claro e definido.

5. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A análise desta etapa do estudo realizado tem como objetivo apresentar de forma científica e sistematizada, identificando pelas respostas dos funcionários da empresa estudada, a compreensão da importância do plano de cargos e salários em pequenas empresas de tele vendas, além de analisar se há correlação entre a existência de cargos e salários para atração e retenção de talentos.

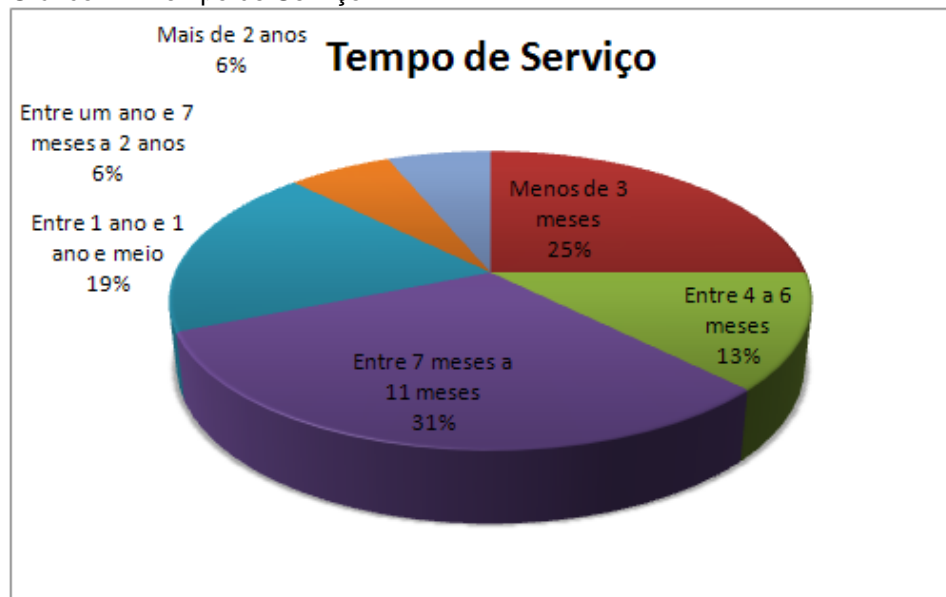
A pesquisa foi realizada em março de 2013, por meio de questionários, vide apêndice A deste trabalho, sendo distribuído a todos os 34 colaboradores que estavam na empresa naquele momento, deixando-os livres quanto à participação, ou seja, a participação foi voluntária, além de deixá-los à vontade para responderem no momento e local que achassem mais adequado. Desta forma, 16 colaboradores participaram da pesquisa, correspondendo a um percentual de 47,06% do total dos colaboradores. Destes 16 colaboradores que contribuíram para a pesquisa, oito são do sexo masculino e oito do sexo feminino. Pode ser constatado ainda que a grande maioria dos participantes era composta por operadores de *telemarketing* com 12 participantes, correspondendo a 75% dos participantes, ainda tivemos duas estagiárias de nível superior para a parte administrativa, um auxiliar administrativo e um supervisor de *Call Center*.

No primeiro momento foram feitas perguntas de caráter demográfico dos participantes da pesquisa, quanto a sexo, tempo de serviço na empresa, nível de escolaridade

Quanto a tempo de serviço na empresa, conforme Gráfico 1, constatou-se que a grande maioria dos colaboradores possuem menos de um ano na empresa, correspondendo a 69% dos pesquisados. E se observado com maior detalhe, esse número evidenciou que 38% dos colaboradores possuem até seis meses de tempo de serviço na empresa. Apesar de a empresa, J.F Telefonia e Comunicação, já possuir 8 anos de criação, o que se observa é que há um índice considerável de rotatividade nas vagas de emprego, possivelmente motivado por ser uma empresa no ramo de tele vendas. Além do exposto, notou-se que existe a pressão para o cumprimento de metas e o fato de a empresa ter como política “não ficar com

colaboradores que não conseguem atingir as metas por dois meses consecutivos”, conforme mencionado pelos sócios.

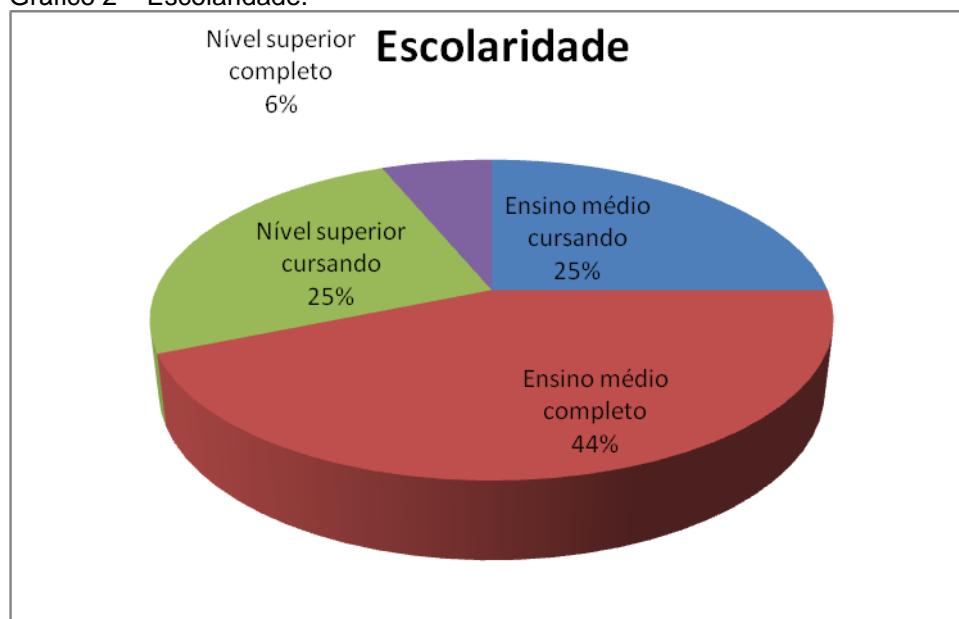
Gráfico 1 – Tempo de Serviço



Fonte: Pesquisa de campo.

Quanto ao nível de escolaridade, a grande maioria, 44%, possui nível médio completo. Todavia, algo que chamou a atenção foi a grande miscigenação do nível de escolaridade dos colaboradores que compunham o quadro que tinha desde colaboradores que não concluíram o nível médio até os que possuíam nível superior completo. Visto isso, notou-se que na organização não há uma preocupação em criar um padrão para as vagas oferecidas.

Gráfico 2 – Escolaridade.

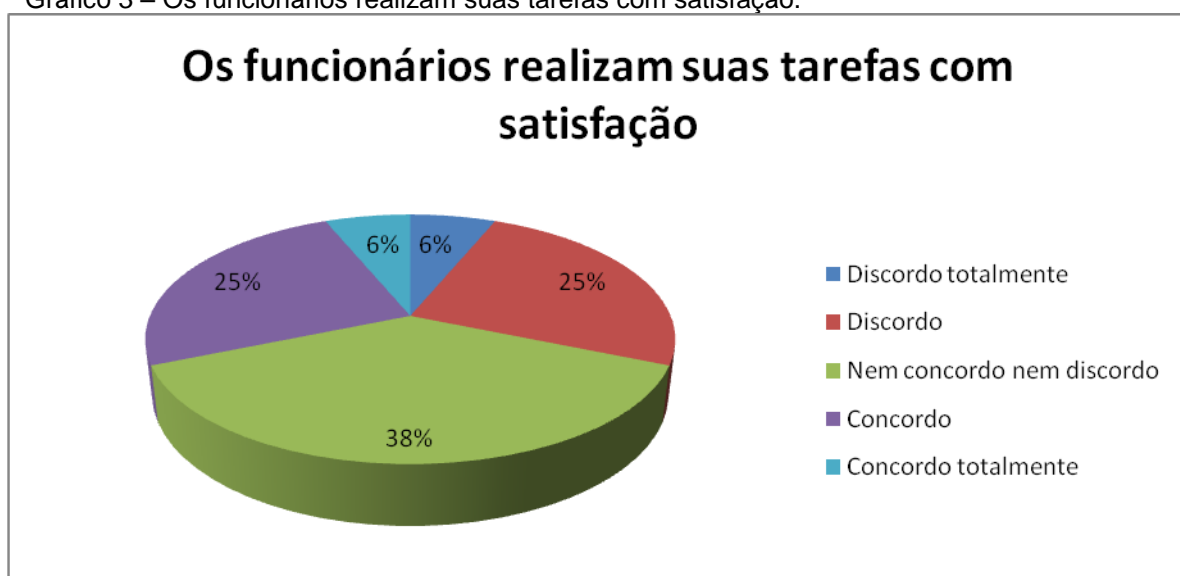


Fonte: Pesquisa de campo

Após as perguntas gerais, para identificar o perfil dos participantes, foram listadas frases com características presentes em diversas organizações para que os participantes avaliassem o quanto tais características descreviam, de modo geral, a empresa em que elas trabalhavam, J. F. Telefonia e Comunicação Ltda.. A escala em que os participantes opinariam variou entre “discordo totalmente” e “concordo totalmente”.

Um questionamento feito aos participantes foi em relação à satisfação com que eles realizam as tarefas.

Gráfico 3 – Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação.



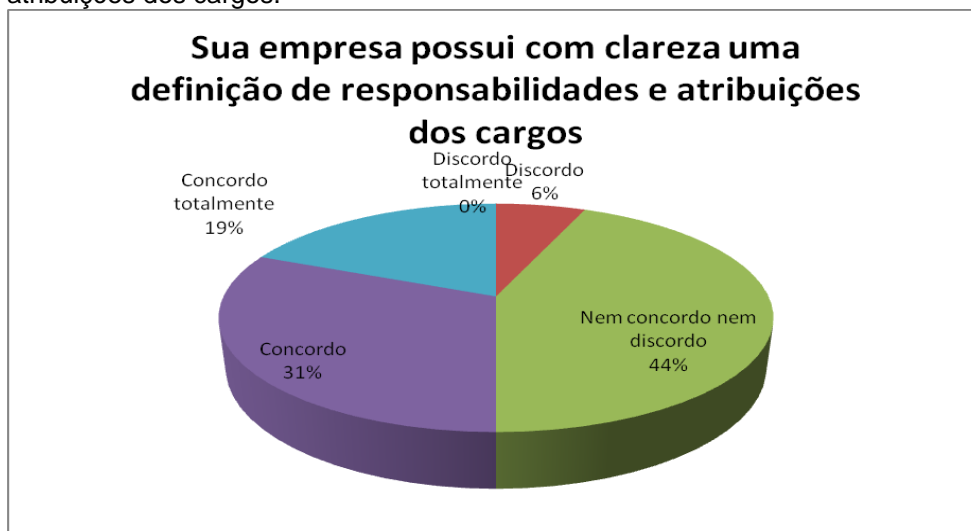
Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o Gráfico 3, 31% dos participantes estão entre os que escolheram entre “concordam” e “concordam totalmente” que realizam suas tarefas com satisfação, de modo interessante o mesmo percentual foi computado entre os que responderam entre “discordam” e “discordam totalmente”. A maioria dos participantes optou por escolher “Nem concordo, nem discordo”, configurando assim 38% dos participantes. Números preocupantes, pois se considerarmos que as pessoas podem ser influenciadas e aumentar o número de pessoas no grupo de insatisfeitos a empresa poderá ter um grande prejuízo em custos, produção dentre outros. De acordo com Spector (2005 *apud* Karpinski e Stefano, 2008), satisfação no trabalho é uma variável de atitude que representa como uma pessoa se sente em relação ao seu trabalho de forma geral e em seus vários aspectos. Com isso, pode-se dizer de forma simples que, satisfação no trabalho é também relacionada o

quanto as pessoas gostam do que fazem. Ainda segundo o autor Spector (2005 *apud* Karpinski e Stefano,2008), a satisfação no trabalho tem sido um fator causador de importantes realizações por parte dos funcionários, melhor desempenho no trabalho e do melhoramento da saúde e aumento da expectativa de vida. (Mário César Ferreira / Júlia Abrahão – verificar sobre esses autores que comentam sobre satisfação sobre call center)

Percebe-se, a partir do Gráfico 4, que 50% por cento dos colaboradores acreditam que a empresa possui com clareza uma definição de responsabilidades e atribuições dos cargos. Outro fator a ser observado é que os outros 50% dos colaboradores não tem clareza quanto às responsabilidades e atribuições dos cargos. Visto isso, e conforme já relatado nesta pesquisa, identifica-se que se o colaborador não tem a clareza de responsabilidade e atribuições dos cargos ele poderá perder em produtividade ou direcionar esforços desnecessários a algo que não faz parte de suas reais atribuições.

Gráfico 4 – Sua empresa possui com clareza uma definição de responsabilidades e atribuições dos cargos.



Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme mostrado a seguir no Gráfico 5, nota-se que a política aplicada pela empresa não estimula a obtenção de um serviço com maior qualidade em sua grande maioria. O que pode acarretar em uma série de problemas, dentre eles o desestímulo por parte dos funcionários, aumento no custo, por ter que fazer um retrabalho em determinadas ocasiões, prejuízo para o cliente, que terá um atendimento com menor efetividade e qualidade. Comparando o Gráfico 3 com o Gráfico 5, observa-se que, a percepção dos participantes, no que diz respeito ao estímulo na obtenção de um serviço de maior de qualidade, pode ter sido

influenciada pela política salarial da empresa pesquisada e um dos motivadores para o fato de a maioria dos pesquisados afirmar “nem concordar, nem discordar” se realizam suas funções com satisfação.

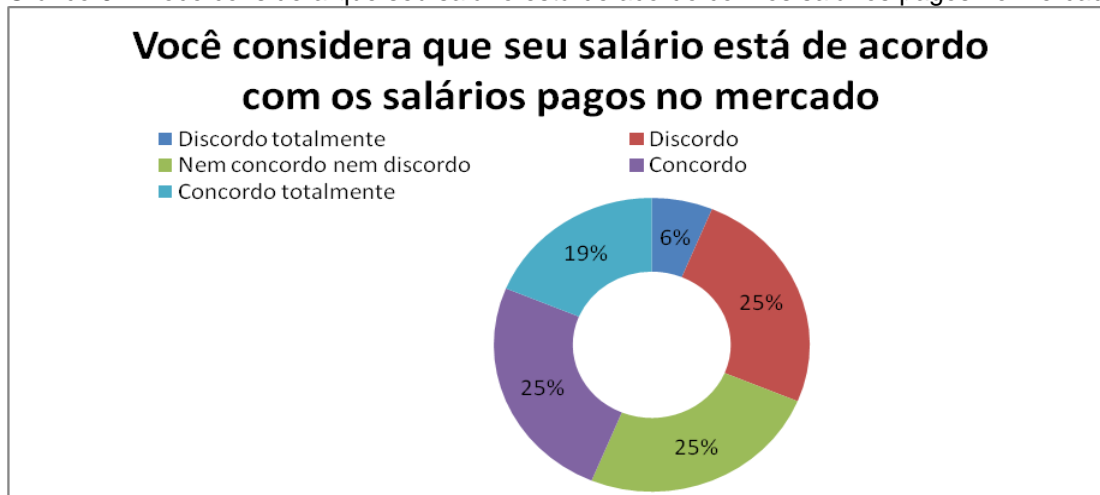
Gráfico 5 – A política salarial aplicada hoje em sua empresa estimula a obtenção de um serviço com maior qualidade.



Fonte: Pesquisa de campo

No Gráfico 6 identificou-se que 44% dos colaboradores acreditam que os salários pagos estão de acordo com o mercado e 31% discordam quanto aos salários pagos, ou seja, não consideram que esteja de acordo com o mercado. Esta lacuna é importante ser observada, visto que caso os 31% estejam corretos, ou comecem a sair em busca de salários com que acreditam ser condizentes com o mercado, estes podem influenciar os 25% restantes que não souberam opinar. Caso isso, venha a ocorrer, trata-se de 56% da força de trabalho da empresa. Tal cenário evidencia a necessidade de a empresa fazer uma pesquisa salarial para averiguar se os salários que ela paga estão de acordo com os praticados no seu setor.

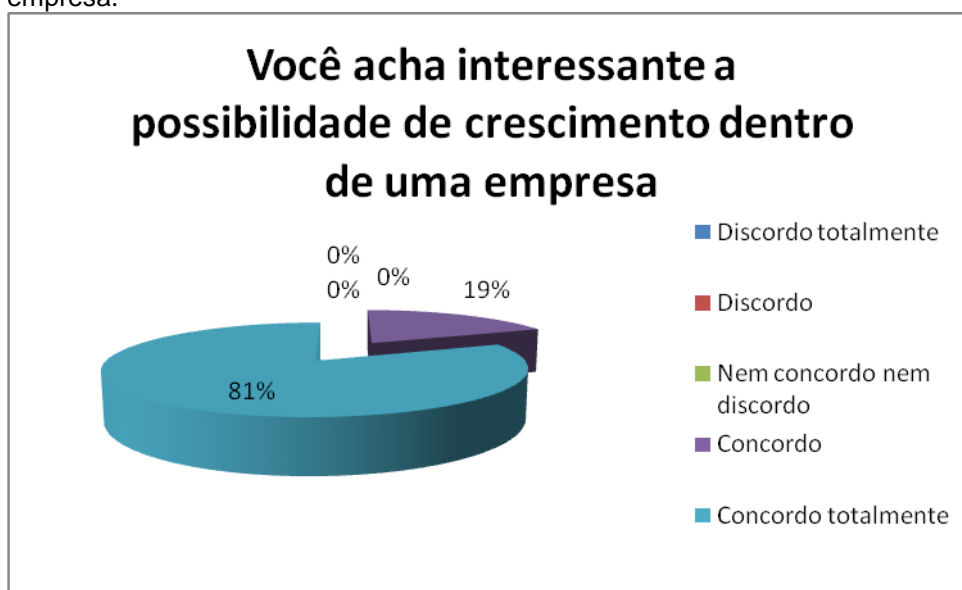
Gráfico 6 – Você considera que seu salário está de acordo com os salários pagos no mercado.



Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme exposto no Gráfico 7, com relação a afirmativa “Você acha interessante a possibilidade de crescimento dentro de uma empresa” a resposta foi unânime. Em que 81% afirmaram que “concordam totalmente” e 19% “concordam”, totalizando 100% dos pesquisados. Ressaltando a importância de um plano de crescimento dentro de uma organização.

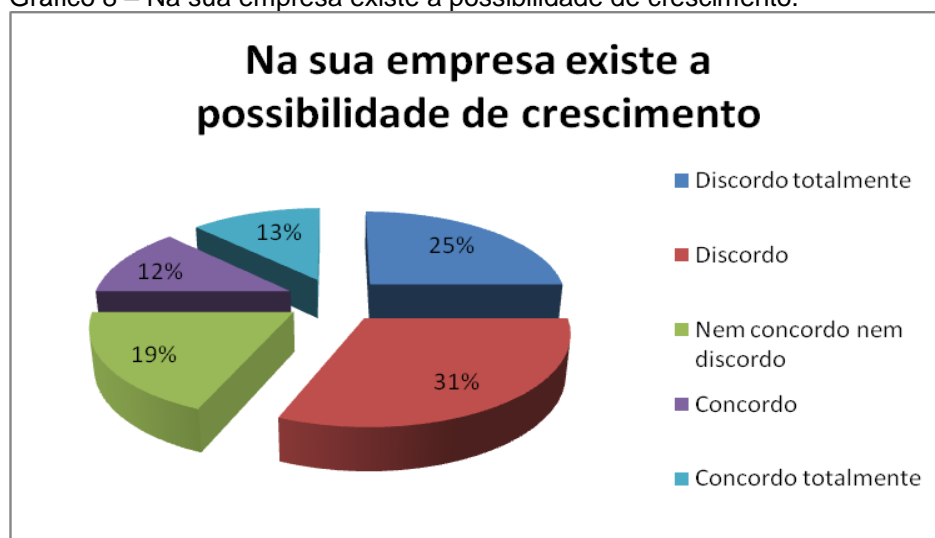
Gráfico 7 – Você acha interessante a possibilidade de crescimento dentro de uma empresa.



Fonte: Pesquisa de campo.

Outro ponto abordado foi se na empresa existe a possibilidade de crescimento. Neste caso, Gráfico 8, observa-se que a maioria dos participantes optou por “discorda” ou “discorda totalmente” da afirmativa, contabilizando 56% dos participantes. Enquanto apenas 25% afirmaram que concorda com a possibilidade de crescimento dentro da empresa estudada. Realizando uma comparação do Gráfico 7 com o 8 observa-se que todos os participantes da pesquisa acreditam que a possibilidade de crescimento dentro da organização é um ponto importante. Contudo, não enxergam essa possibilidade dentro da empresa estudada. Desta maneira, aumenta-se a possibilidade de os colaboradores trocarem a empresa trabalham por outra que ofereça este benefício. Como pôde ser visto mais a frente no Gráfico 10.

Gráfico 8 – Na sua empresa existe a possibilidade de crescimento.

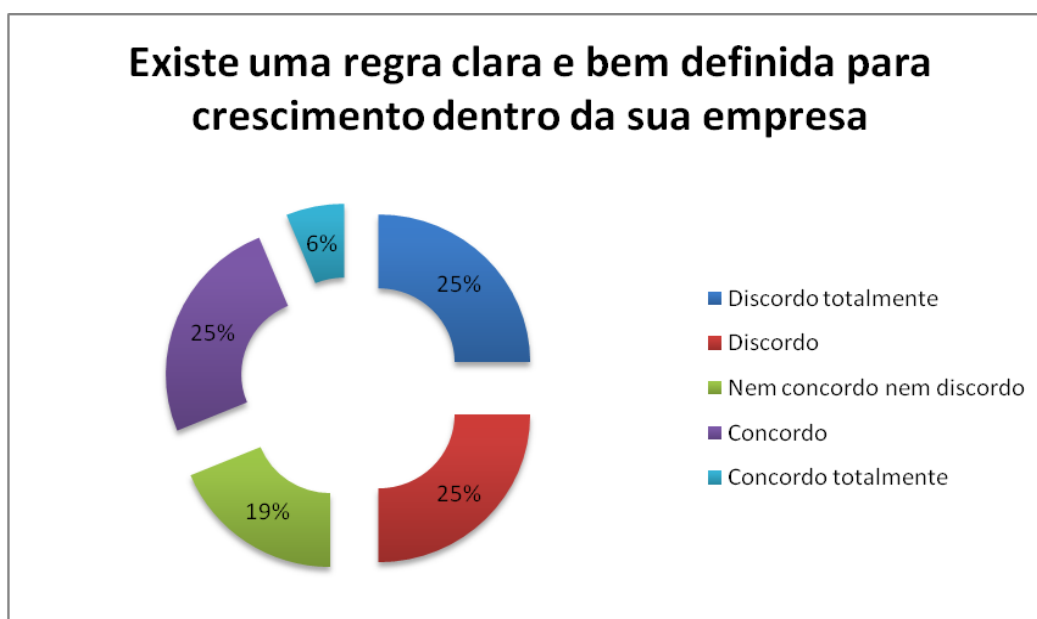


Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o Gráfico 9, identificou-se que a grande maioria não tem em mente ou não conhece uma regra clara e bem definida para o crescimento dentro da empresa somando 50% dos pesquisados. Só 31% acreditam conhecer ou que existem regras claras e definidas para a ascensão dentro da empresa.

Este item mostra-se relevante e deve considerado pela empresa pesquisada, face à evidência que a falta de definição clara dos quesitos para crescimento para todos dentro da empresa afeta negativamente o clima organizacional, pois pode gerar desavenças quanto aos critérios usados na promoção de um colaborador em detrimento de outro.

Gráfico 9 – Existe uma regra clara e bem definida para crescimento dentro da sua empresa.



Fonte: Pesquisa de campo.

Quando questionados com relação se colaborador trocaria sua empresa por outra em que proporciona possibilidade de carreira, a resposta foi quase unânime. Conforme, visto no Gráfico 10, 56% concordam e 38% concordam totalmente, totalizando 94%. Demonstrando, mais uma vez que os colaboradores pensam em um crescimento profissional dentro de uma organização.

Gráfico 10 – Você trocaria sua empresa por outra empresa em que proporciona possibilidade de carreira.



Fonte: Pesquisa de campo.

Conforme Gráfico 11, percebe-se que 9 pesquisados, ou seja, 56,25% acreditam que há distorções salariais dentro da empresa, 4 não concordam e nem discordam desta afirmativa, 3 discordam desta afirmativa. Analisando o Gráfico 9 e o 11 observa-se um ponto de desconforto entre os participantes quanto a desigualdade desses itens. Neste sentido, Marras (2002) comenta que um motivo de constantes reclamos por parte do trabalhador é a equidade interna, pois gera situações que o atingem diretamente. Ela provoca desde a mais leve insatisfação pessoal do trabalhador até mesmo podendo levá-lo ao desânimo total com relação a seu futuro na empresa. Sendo assim, este também pode ser outro indicador da razão para que 38% dos participantes respondessem que não souberam opinar se realizavam suas tarefas com satisfação, vide Gráfico 3.

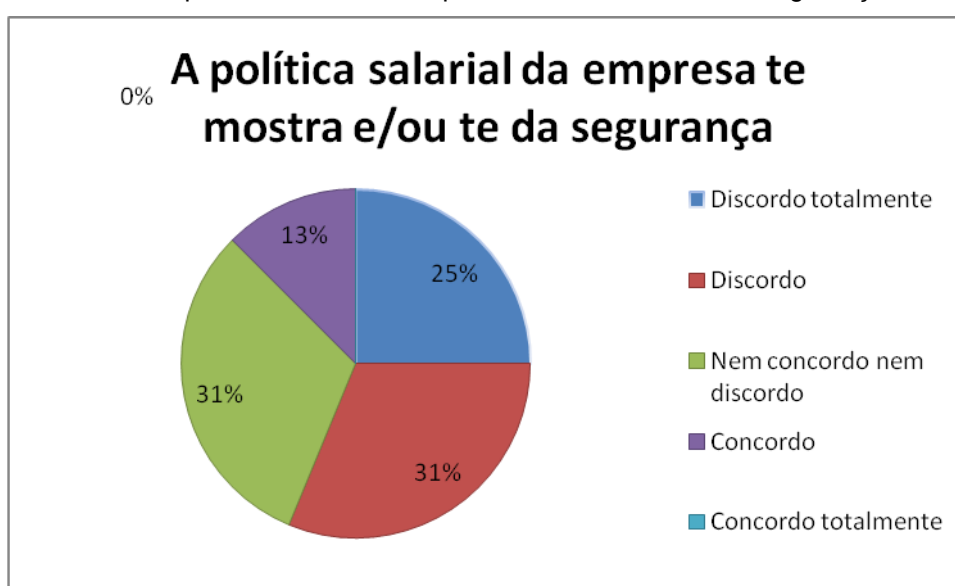
Gráfico 11 – Você acredita que há distorções salariais dentro da empresa.



Fonte: Pesquisa de campo.

Quando perguntado se a política salarial da empresa mostra e/ou dá segurança, o Gráfico 12 mostra que 31% discordam, 25% discordam totalmente, totalizando 56% dos que não acreditam na afirmativa. Já 13% concordam que a política salarial mostra e/ou dá segurança. Desta forma, nota-se que uma grande parte vive com insegurança quanto ao emprego e à empresa.

Gráfico 12 – A política salarial da empresa te mostra e/ou te da segurança.



Fonte: Pesquisa de campo

Analisando o Gráfico 1 com o 12, verifica-se também, que além da pressão para o cumprimento de metas e o fato de a empresa ter como política “não ficar com colaboradores que não conseguem atingir as metas por dois meses consecutivos”, conforme mencionado pelos sócios, a insegurança por parte dos pesquisados quanto à política salarial adotada pela empresa e um dos fatores que faz a maioria dos pesquisados possuírem até seis meses de tempo de serviço.

Diante do apresentado foi identificado que a empresa possui alguns pontos a serem melhorados.

Conforme Resende (1991), sem dispor de políticas e critérios técnicos de administração de cargos e salários, nenhuma empresa conseguirá evitar uma série de problemas de pessoal que se refletem no *turnover*, na produtividade, no clima organizacional, nas relações trabalhistas e na imagem interna e externa.

Sendo assim, Lucena (1999) relata que ao adotar o planejamento de recursos humanos, a empresa apenas estará desenvolvendo e utilizando uma nova filosofia e uma nova estratégia para o desenvolvimento dos recursos que necessita, garantindo sua sobrevivência e sua evolução no mercado que escolheu para atuar.

CONCLUSÃO

A proposta deste trabalho foi compreender a importância do plano de cargos e salários em pequenas empresas de televendas, tomando como estudo caso para tal assunto a empresa J.F Telefonia e Comunicação Ltda.

Sobre a coleta de dados, este estudo contou com a boa vontade e a adesão voluntária dos participantes que compunham o corpo funcional da empresa pesquisada, com vistas obter o caráter verossímil de descrição da realidade estudada na aplicação do questionário. Por este motivo, a dimensão amostral não apresentou a totalidade dos colaboradores contratados no mês da pesquisa.

Outra limitação refere-se ao fato de que a maioria dos participantes preferiu responder ao questionário dentro da empresa, apesar de terem sido informados da possibilidade de levarem para casa ou para outro ambiente em que se sentissem à vontade para responder de forma sincera e sem pressa. O fato de que o questionário deveria ser entregue a um colaborador da empresa, mesmo sem a necessidade de identificação, pode ter sido um fator inibidor à adesão ou até influenciado na escolha de algumas respostas por parte dos participantes.

Posto isto, o estudo permitiu compreender que há grande relevância na adoção de um plano de cargos e salários. Sendo esta uma ferramenta valiosa e necessária a qualquer tipo de organização não importando seu porte, ramo ou setor. Vale ressaltar que, um plano de cargos e salários pode ser aplicado e adequado a qualquer organização e suas necessidades. Caso esta ferramenta inexista ou não seja bem gerida podem resultar em grandes prejuízos para uma empresa, tais como alto índice de absenteísmo, baixa produtividade, desmotivação e aumento na rotatividade.

Observou-se, ainda, que a empresa pesquisada não possui um plano de cargos e salários para seus colaboradores. E, conforme relatado por um dos sócios, a falta de um grande volume em caixa e o pouco incentivo dado pela organização parceira, da qual ela é representante, resulta em pensamentos e ações focadas no curto prazo, em viver bastante o presente, ou seja, solucionando os problemas apresentados no dia-a-dia para desta forma dar a longevidade esperada à empresa.

E desta maneira, pode-se analisar que a empresa busca não investir em algumas ferramentas e voga ainda velhos costumes.

Os resultados demonstram que os gestores, sócios, da empresa devem atentar-se para as questões que todos os colaboradores pesquisados atribuíram importância: possibilidade de crescimento dentro de uma organização. Tal mudança de perspectiva por parte dos sócios faz-se necessária pelo fato de que a metade dos pesquisados não tem em mente ou não conhece uma regra clara e bem definida para o crescimento dentro da empresa e a maior parte dos pesquisados informou não vislumbrar possibilidade de crescimento e que, por este motivo, trocaria a empresa por outra que oferecesse tal benefício.

Outros fatores observados foram uma redução significativa dos colaboradores e um número alto de funcionários que entraram com ação judicial, o que prejudica a imagem e onera custos para a empresa. Verificou-se também um grande índice de faltas, que há uma parcela substancial não realiza suas tarefas com satisfação e que a maioria dos pesquisados não tem segurança quanto a política salarial adotada pela empresa e acreditam que há distorções salariais dentro da empresa.

Nota-se que, como os gestores dão prioridades a outros assuntos, existe uma miscigenação no nível de escolaridade dos colaboradores que evidencia que não existe um critério de escolaridade quanto à contratação, justamente por não possuir, dentre outros fatores, um plano de cargos e salários. Diante disto e sabendo da flexibilidade apresentada nas gestões das pequenas empresas e verificada a importância delas nos mercados, local e mundial, vislumbrou-se nessa heterogeneidade dos níveis de escolaridade um tema interessante para novos estudos sobre o impacto dessa diversidade e qual influência da miscigenação de escolaridade dos trabalhadores nas pequenas empresas.

Considera-se que esta pesquisa contribuiu para o incentivo a novos estudos sobre a gestão de pessoas, principalmente na área de cargos e salários referente a parte prática e aplicada às pequenas e médias empresas. De forma que, possa cooperar ao desenvolvimento das pequenas empresas e na melhoria de satisfação dos colaboradores destas organizações.

Em síntese, conforme exposto até aqui, a elaboração e implementação de um plano de cargos e salários efetivo ainda parece ser um desafio à empresa estudada. Sendo assim, esta pesquisa pode servir de instrumento de apoio à J.F. Telefonia e Comunicação Ltda. com vistas a evoluir e diminuir os pontos falhos.

Por fim, identificou-se que o plano de cargos e salários é uma importante ferramenta em gestão de pessoas e, como já citado por Pontes (2004), o plano básico, o carro chefe é, sem dúvida o de cargos e salários, pois sem ele dificilmente os demais planos de desenvolvimento funcionam.

REFERÊNCIAS

ALGODOAL, Maria Juliana Amatuzzi de Oliveira. **As práticas de linguagem em situação de trabalho de operadores de telemarketing ativo de uma editora.** Disponível em: <http://www4.pucsp.br/pos/lael/lael-inf/teses/JulianaAlgodoal.pdf>. Acessado em: 28 MAR 2013.

AQUINO, Tatiana Martins de. **Características de desenvolvimento pessoal e critérios de desempenho em televentas.** Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/1517/1/CaracteristicasDesenvolvimentoPessoal.pdf>. Acessado em 28 FEV 2013.

BERGAMO, Luciano Macedo. **Uso de indicadores no gerenciamento e melhoria dos processos do Call Center.** Disponível em: http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/46974.pdf. Acessado em: 05 MAR 2013.

BONAT, Débora. **Metodologia da pesquisa.** 3.ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2009.

BRAMBRILLA, Flávio Régio; SAMPAIO, Cláudio Hoffmann; PERIN, Marcelo Gatterman. **Indicadores tecnológicos e organizacionais do Customer Relationship Management (CRM): relação entre firma desenvolvedora, firma usuária e preceitos teóricos.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pci/v13n2/a09v13n2>. Acessado em: 01 ABR 2014.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni *et al.* **Cargos, carreiras e remuneração.** Rio de Janeiro: FGV, 2011.

CÊRA, Kristiane; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente.** Disponível em: ftp://ftp.fapa.com.br/Sandra_Stival/8%20Trabalho%20em%20grupo.pdf. Acessado em 09 MAR 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CORREIA, Maria Amélia G.M. **O papel do contact center no relacionamento com o cliente: perspectiva dos operadores de televentas.** Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/1964/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_final.pdf. Acessado em: 28 ABR 2013.

DIAS, Siderlei Jiopato; FERRI, Marcia Regina; RODRIGUES, Robson Willian. **Estruturação do setor de televentas em empresa moveleira. Área: Administração.**

E-Consulting Corp. **E-Consulting Corp. prevê uma receita de aproximadamente R\$ 40 bilhões no setor de Call Center em 2013.** Disponível em: <http://www.e->

consultingcorp.com.br/e-consulting-corp-preve-uma-receita-de-aproximadamente-r-40-bilhoes-no-setor-de-call-center-em-2013/. Acessado em 03 JUN 2014.

FAGUNDES, Mário. **Fases para implantação de um Plano de Cargos e Salários.** Disponível em: http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=eptjfe929. Acessado em 24 SET 2013.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil.** Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>. Acessado em: 02 MAR 2013

KARPINSKI, David; STEFANO, Silvio Roberto. **Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais.** Revista Eletrônica *Lato Sensu*, v. 3, n. 1, p. 1-32, 2008. Disponível em: <file:///C:/Users/SUPERVISOR/Downloads/QVT4.PDF>. Acessado em: 25 MAI 2014.

KASSAI, Silvia. **As Empresas de Pequeno Porte e a Contabilidade.** Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n15/n15a04.pdf>. Acessado em: 11 MAR 2013.

LAM, Camila. **51% das empresas de alto crescimento são pequenas, diz o IBGE.** Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/51-das-empresas-de-alto-crescimento-sao-pequenas-diz-ibge>. Acessado em: 20 MAR 2013.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 1999.

MANCINI, Lucas. **Call Center – Estratégia para vencer.** Florianópolis: Apec, 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração: remuneração tradicional e estratégica: elementos de estatística aplicada: normas legais: benefícios.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MATIAS, Alano Nogueira. **Cargos, carreira e remuneração.** Brasília: UniCEUB; ICPD, 2012. Nota de aula.

NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de cargos e salários.** São Paulo: Pioneira, 2001.

NUNES, C. Cícero. **Estruturação de cargos e salários – Tenha um plano de cargos e salários consistente.** Disponível em: http://www.aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php?file=%2F49227%2Fmod_resource%2Fcontent%2F0%2FEstruturacao_de_Cargos_e_Salarios.pdf. Acessado em: 18 FEV 2013.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários: manual prático e novas metodologias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 8. ed. São Paulo: LTR, 2000.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**. 10. ed. São Paulo: LTR, 2004.

RESENDE, Ênio. **Cargos, salários e carreira**. Grupo Editorial Summus, 1991.

ROCHA, Flávia Azevedo Dias da e SIMONETTI, Vera Maria Medina. **Gestão de pequenas empresas e responsabilidade social**. Disponível em: http://www.latec.uff.br/cneg/documentos../anais_cneg4/T7_0060_0268.pdf. Acessado em: 10 MAR 2013.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf). Acessado em 01 MAR 2013.

SENAC, DN. **Telemarketing: comunicação, funcionamento mercado de trabalho** / Luiz Ratto, Beatriz Albernaz, Maurício Peltier. Rio de Janeiro: Ed. SENAC Nacional, 2004. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=eRI-GoHe7W4C&pg=PA25&lpg=PA25&dq=o+telemarketing+%C3%A9+um+poderoso+instrumento+para+contatar+diretamente+o+mercado+e+oferecer+um+produto&source=bl&ots=_5e5jbsXxj&sig=61TBrqSL7cPm9IDj_yWrCgFteRw&hl=pt-BR&sa=X&ei=DmWPU6e0Ka-xsASqqYHwCg&ved=0CCcQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false. Acessado em: 02 ABR 2013.

TACHIZAWA, Takeschy e FARIA, Marília de Sant'Anna. **Criação de novos negócios. Gestão de micro e pequenas empresas**. 7. Edição. Rio de Janeiro Editora FGV, 2007.

TERRA, José Claudio Cyrineu; KRUGLIANSKAS, Isack. **Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.

ULIANA, Cleverson. **Plano de cargos e salários**. Disponível em: <http://www.lideraonline.com.br/artigo/48455-plano-de-cargos-e-salarios.html>. Acessado em 21 FEV 2013. Revista Liderança Gestão, Pessoas & Atitudes.

ZANLUCA, Júlio César. **Gestão prática de recursos humanos**. Disponível em: <http://admfacige12010.files.wordpress.com/2011/02/gestao-de-recursos-humanos.doc>. Acessado em 24 FEV 2013.

ZIMPECK, Beverly Glen. **Administração de salários: sistemas e métodos de análise e descrição de cargos, pesquisas e escalas salariais, avaliação de desempenho, avaliação de cargos**. São Paulo: Atlas, 1990.

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa campo

Data do preenchimento do questionário: ____/____/____.

1.1. Sexo: Masc. () Fem. () 1.2. Idade: _____

1.3. Estado civil: Solteira/o () Casada/o () Companheira/o () Separada/o ou Divorciada/o () Viúva/o ()

1.4. Você se considera: Indígena (...) Negro/a () Pardo/a () Amarela/o () Mulata/o () Branco/a ()

1.5. Tem filhos/as: Sim () Não () Quantos? _____ Masculino () Feminino ()

2. Profissão: _____

2.1. Função ou Cargo Atual que exerce _____

2.2. Quanto tempo você trabalha na sua função atual? _____

2.3. Sua atividade atual está de acordo com o cargo/função para o qual você foi contratada? Sim () Não ()

2.4. Se não, qual a função que exerce realmente _____

2.5. Tem outra atividade remunerada? Sim () Não ()

2.6 Tempo de serviço total

() Menos de 3 meses () Entre 4 meses e 6 meses () Entre 7 meses a 1 ano () Entre 1 ano e 1 ano e meio () Entre 1 ano e sete meses e 2 anos () Mais de 2 anos

3. Escolaridade:

Fundamental () completo () incompleto ()

Ensino Médio () completo () incompleto ()

Universitário: () completo () incompleto () Qual curso _____

Pós-Graduação: _____ Especialização em : _____

Mestrado ()

Doutorado ()

Área de concentração: _____

4. Faixa Salarial: (Considere o salário mínimo no valor de R\$ 678,00)

Até 01 salário mínimo () 01 a 02 salários mínimos () 03 a 04 salários mínimos ()

05 a 06 salários mínimos () acima de 06 salários mínimos ()

5. Esteve afastado do trabalho nos últimos anos, por motivo de doença?

Sim () Não. () Se sim qual o tipo de doença? _____

5.1. Nesses últimos anos você faltou no seu trabalho?

Sim () Não () Se sim qual o motivo ou os motivos? _____

Caro colaborador,

A partir de agora você irá encontrar uma serie de frases que descrevem características das empresas e que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. Por favor, avalie o quanto estas características descrevem a empresa onde você trabalha. O importante é que você de sua opinião sobre as características da sua empresa COMO UM TODO.

Para responder, leia as características descritas nas frases a seguir e anote junto a cada frase o numero que melhor representa sua opinião, de acordo com a seguinte escala:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

01. Os funcionários realizam suas tarefas com satisfação. _____
02. Nesta empresa, as duvidas são esclarecidas. _____
03. Você acredita que sua empresa possui uma estrutura salarial regular e consistente. _____
04. Sua empresa possui com clareza uma definição de responsabilidades e atribuições dos cargos. _____
05. A política salarial aplicada hoje em sua empresa estimula a obtenção de maior produtividade. _____
06. A política salarial aplicada hoje em sua empresa estimula a obtenção de um serviço com maior qualidade. _____
07. Quando os funcionários conseguem desempenhar bem o seu trabalho, eles são recompensados. _____
08. Nesta empresa, o funcionário sabe por que esta sendo recompensado. _____
09. O que os funcionários ganham depende das tarefas que eles fazem. _____
10. A qualidade do trabalho tem influencia no salário do empregado. _____
11. Esta empresa valoriza o esforço dos funcionários. _____
12. As recompensas que o funcionário depende da qualidade de suas tarefas. _____
13. A produtividade do empregado tem influencia no salário do empregado. _____
14. Você considera seu salário justo. _____
15. Você considera que seu salário está de acordo com os salários pagos no mercado. _____
16. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a qualidade do que ele produz. _____
17. Para premiar o funcionário, esta empresa considera a quantidade do que ele produz. _____
18. Você acha interessante a possibilidade de crescimento dentro de uma empresa. _____
19. Na sua empresa existe a possibilidade de crescimento. _____
20. Existe uma regra clara e bem definida para crescimento dentro da sua empresa. _____
21. Você trocaria sua empresa por outra empresa que proporciona-se possibilidade de carreira. _____
22. Você considera apto a exercer sua função. _____
23. Você considera-se motivado para exercer sua função. _____
24. Você acredita que há distorções salariais dentro da empresa. _____

25. Você acredita que dentro da política salarial da empresa há métodos e práticas de remuneração que evitem o uso ou manutenção de discriminações injustificadas.

26. A política salarial da empresa te mostra e/ou te da segurança. _____